

大規模災害時における地域金融機関の対応と 復旧・復興への取組み

ー 2018年7月 西日本豪雨災害で被災した吉備信用金庫の事例よりー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所長

松崎 英一

信金中央金庫 地域・中小企業研究所調査役

小林 泰久

(キーワード) 大規模災害、グループ補助金、移動金融店舗車、信用金庫業界の連携

(視 点)

近年、全国各地で大規模な自然災害が発生し、地域住民や中小企業に深刻な影響を与えている。こうした自然災害によって地域金融機関である信用金庫自身も被災するケースが増えてきた。

本稿では、2018年7月に発生した西日本豪雨災害において、大きな被害を受けた吉備信用金庫の当時の状況、当金庫による地域の復旧・復興への取組み等を紹介したい。

(要 旨)

- 吉備信用金庫は、2018年7月に発生した西日本豪雨によって被害を受け、倉敷市真備町に立地する真備支店および川辺支店は河川の氾濫により水没し、臨時休業を余儀なくされた。
- 7月7日(土)午前7時に災害対策本部を立ち上げ、8日(日)午前10時に被災した2店舗の臨時休業、災害相談窓口の設置、預金払戻しの特例措置を決定し、ホームページで公表した。
- 被災店舗の顧客については、本店営業部に臨時窓口を設置し対応した。被災者の資金繰り等に不測の事態が生じないように、被災者向けの融資商品の創設、公的支援制度を活用した。
- 被災店舗の営業再開までの暫定措置として、移動金融店舗車を活用した。
- 被災事業者の復興を支援する「グループ補助金」の活用、復興企業を応援するセミナーの開催、真備町の復興を考える当金庫職員の意見交換会の実施を通じて、地域の復興に向けた取組みを進めていった。
- 被災した2つの支店については、地域コミュニティの拠点としての役割も担っているため存続を決定し、建替を行って営業を再開した。
- 被災地の人口減少が顕著であり、今後は、住民が安心して暮らせるまちづくりが課題になる。当金庫は、行政と協力し、新たなまちづくりへの支援に取り組んでいる。

はじめに

近年、全国各地で大規模な自然災害が発生し、地域住民や中小企業に深刻な影響を与えている。こうした自然災害によって地域金融機関である信用金庫自身も被災するケースが増えてきた。特に、信用金庫は、狭域に稠密な店舗展開をしている特性上、局地的な自然災害でもその影響を受けやすく、単独で解決困難な問題に直面する場合がある。今後も大規模災害が発生することが予想され、信用金庫は、自らの備えに加えて、地域を守るという役割発揮の重要性が高まるものと予想される。

本稿では、2018年7月に発生した西日本豪雨災害において、甚大な被害を受けた岡山県倉敷市真備町に店舗展開している吉備信用金庫の当時の状況・対応とともに、当金庫による地域の復旧・復興への取組み、当金庫取引先の被災から事業再開までのプロセスをとりまとめた。

なお、本稿は、2019年7月に信金中央金庫地域・中小企業研究所が主催した「危機管理セミナー」での吉備信用金庫による講演内容と2019年11月に現地取材した内容をもとに作成している。

1. 西日本豪雨災害について

(1) 吉備信用金庫の概要

吉備信用金庫（以下、「当金庫」という。）は、岡山県総社市に本店を置き、総社市、岡山市および倉敷市に12店舗を展開している（図表1、2）。

図表1 吉備信用金庫の概要

名 称	吉備信用金庫
設 立	昭和25（1950）年10月1日
本 店 所 在 地	岡山県総社市中央2丁目1-1
理 事 長	清水 宏之
預 金	1,771億円
貸 出 金	619億円
店 舗 数	12店舗
役 職 員 数	143名

（備考）1. 当金庫ホームページより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 2019年3月31日現在

図表2 吉備信用金庫本店



（備考）当金庫ホームページより

2018年7月に発生した西日本豪雨は、当金庫の店舗が立地する3つの市に甚大な被害を与えたが、なかでも倉敷市真備町の真備支店および川辺支店は河川の氾濫により水没し、臨時休業を余儀なくされた。

(2) 当金庫営業エリアにおける西日本豪雨災害の概要

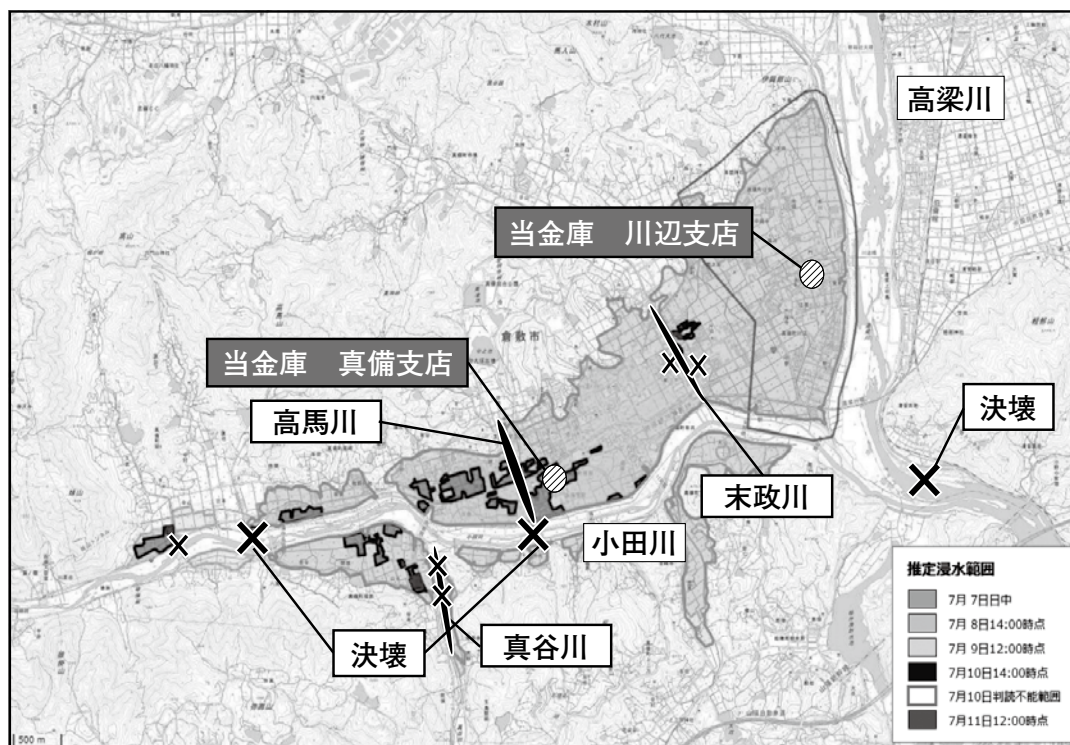
2018年6月29日（金）に発生した台風7号は、7月4日（水）に日本海へ抜けたが、7月5日（木）から太平洋高気圧の影響で梅雨前線が南下し、西日本付近に停滞した。そこに湿った

空気が流れ込み記録的な大雨が続いた。

当金庫が本店を置く岡山県総社市では、7月6日(金)から7日(土)にかけて大雨特別警報が発令された。同市内のアルミ工場では、周囲が冠水し、アルミニウムの溶解炉が水につかったため水蒸気爆発が発生した。この爆発によって周囲の多数の建物の窓ガラスが割れ、火災で付近の民家や倉庫などが全焼する被害があった。

当金庫が3店舗を設置している倉敷市では、同市を流れる小田川の堤防の決壊に伴う氾濫等により、大きな被害が発生した。特に、倉敷市真備町では、小田川の合流先である高梁川の増水に伴い水がせき止められる「バックウォーター現象」により、7月6日(金)から7日(土)にかけて、小田川と支流の高馬川、末政川、真谷川などの堤防が決壊し被害が大きくなった(図表3、4)。

図表3 倉敷市真備町における推定浸水範囲、決壊箇所および当金庫の店舗位置



(備考) 国土地理院公表資料に基づき、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 周辺地域の被害状況

	総社市 (2019年3月時点)	倉敷市 (2019年4月時点)
全壊	84棟	4,646棟
大規模半壊	170棟	452棟
半壊	371棟	394棟
死者	7人 (関連死の3人を含む。)	59人 (関連死の7人を含む。)
商工被害数	31先	260先 (真備町のみ)
被害額	2,091百万円	8,395百万円

(備考) 自治体公表資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) 当金庫の被害状況

倉敷市真備町内に立地する真備支店および川辺支店はともに1階が水没し、水が引くまで店舗内に入れない状態になった。7月8日(日)の午後になると徐々に水位が下がり始め、店舗内の様子を確認することができるようになった。店舗1階の設備、備品で利用できるものはなく、敷地内に駐車していた営業車、オートバイも同様の状況であった。現金、重要書類の大部分は水没したものの、11日(水)には両店舗とも店舗外への搬出は概ね完了した(図表5、6)。

両支店とも1階天井付近まで水没し、室内

図表5 被災直後の店舗の様子



図表6 浸水被害を受けたATM



(備考) 図表5、6とも吉備信用金庫 提供

クリーニング等で対応できる状態ではないと判断された。この時点では再開の見込みはまったく立たず、店舗の建替や仮設事務所の設置などを検討する必要があると考えられ、営業再開まで数か月単位の時間を要するものと予想された。

真備支店長は、被災直後の状況を振り返り、「自宅は氾濫した小田川の土手のすぐそばに位置しており、西日本豪雨の当日は、これまで経験のないような異常な川の水量と水の勢いであった。そこで避難指示が出される前に自主的に避難し、家族に被害はなかった。その後、小田川の堤防が決壊して、自宅は2階の3分の2ぐらいの高さまで浸水した。自宅敷地内は7月9日(月)の朝まで水が引かず、被災直後は自宅の後片付け等のために休暇を取得することとなり、支店の復旧に携わることができなかった。」と述べている。

また、川辺支店長によると、「7月6日(金)の夜に支店の様子を見に行こうと試みたが、既に自宅に浸水が始まり、支店に通じる道路は水をかぶり移動することができなかった。7日(土)の朝になると、支店の周囲は完全に冠水し、水が引いて店舗の状況を確認できたのは、8日(日)の午後6時頃になってからであった。自宅の被害が大きかったこともあり、それまで店舗の様子を本部に報告できなかった。」とのことだった。

当金庫の本店が所在する総社市内では、美袋支店において浸水が発生した。しかしながら、同支店については、一部機器の故障があったものの、復旧の見込みが立ち、職員が

床上浸水したフロアの清掃を行い、7月8日(日)からATMは稼働し、7月9日(月)から通常営業できることとなった。

なお、7月8日(日)午後4時の時点で、役職員に死亡者や怪我人等はなく、真備町在住職員の自宅が浸水し、被災後最初の営業日である7月9日(月)に約20名の職員が出勤できない見込みであった。

当金庫では、以前から危機管理にかかる態勢整備や訓練に取り組んできたものの、岡山県は年間降水量の少ない県であり、「晴れの国」とも呼ばれ、大規模な水害にあった経験がほとんどなかったため、店舗の被災状況、役職員の安否確認等で混乱する場面もあった。

被災した職員については、金庫職員のボランティアによる片付け、5日間の特別休暇、住宅・通勤車ローン優遇、信用金庫・職員か

らの義援金などで支援したが、2か月以上出勤できない職員も発生するなど、金庫職員自身も厳しい状況に直面した。

(4) 災害対策本部の設置

このような状況の中、当金庫は、7月7日(土)の午前7時に災害対策本部を立ち上げ、以降2週間にわたって毎日対策会議を開き、取り組むべき優先課題等について検討を重ねた(図表7)。

対策会議では、7月8日(日)に、9日(月)以降の両支店の臨時休業を決定し、災害相談窓口を本部と全営業店に設置することとした。預金の払戻しについては、特別措置として、預金通帳、届出印鑑がなくても、携帯電話の番号や生年月日等の聞取りで、本人であることが確認できれば、20万円を上限に払出し

図表7 当金庫の対応状況

日時		対応事項
7月6日(金)	16:00	総社市美袋地区に避難指示が発出され、美袋支店に帰宅を指示
	17:00	職員へ豪雨等に対する警戒・緊急事態発生時の対応を指示
	22:30	役員間で緊急時には災害対策本部を立ち上げることを確認
7月7日(土)	5:30	報道で豪雨災害を確認
	7:00	役員・本部部長を召集し災害対策本部を立上げ ・全役職員の安否を確認(155名に一斉メール発信)…26名が返信なく、各部店緊急連絡網にて確認 ・被災状況を情報収集 ・支店長を通じて店舗状況を確認(真備支店・川辺支店は確認不能、美袋支店の浸水を確認) ・真備支店、川辺支店、美袋支店でATMが不稼働となる ・関連機関へ連絡
7月8日(日)	10:00	以下の事項を災害対策本部にて協議・決定 ・真備支店、川辺支店の臨時休業 ・災害相談窓口を本部と全営業店に設置 ・預金払戻しの特別措置 ・上記対応を金庫HPにて公表
	13:00	全営業店管理者、本部管理者を召集 ・7月9日(月)以降の営業体制とお客様対応について指示(真備支店・川辺支店以外は営業に影響がないことを確認) ・美袋支店ATMが稼働、電気系統を確認、職員が床上浸水の清掃実施 ・職員の被災状況を再度確認(連絡がつかない1名を除き10数名の被災を確認)

(備考) 吉備信用金庫作成資料にもとづき、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に応じた。また、預金通帳・証書の再発行は、印鑑、本人確認書類なくても手続きを行い、口座開設の場合は、本人確認書類が準備できるまで申告のみで対応することとした。

融資については、被災者から返済の猶予を求める依頼が多数発生したので、特例措置として、任意返済にするとともに、延滞利息の徴求はしないこととして通常利率を適用した。融資の申込みにあたっては、拇印での申込みを受け付け、実印、印鑑証明書、決算書等は後日徴求の取扱いで対応した。

このような特例措置については、当金庫のホームページで公表し、周知を図った。

2. 復旧に向けた取組みについて

(1) 復旧に向けた金融面の対応

臨時休業を余儀なくされた真備支店および川辺支店の顧客については、7月8日(月)より、被災地から約10km離れた総社市の本店営業部に臨時窓口を設置し対応した。臨時窓口の来店客へは、理事長名のお見舞文、特例措置の案内、支援者から届いたタオル、飲料等を配布するなどの対応を図った(図表8)。

図表8 本店営業部に設置した臨時窓口



(備考) 吉備信用金庫 提供

このような臨時の相談窓口は、しばらくの間、平日だけでなく土日祝日も開いた。来店客からの相談内容は、被災当初、損害保険の加入状況の確認が多かったが、時間の経過とともにローンの支払い停止等の相談が増えていった。

また、被災当初は、顧客から持ち込まれる汚れた紙幣の交換や入金に追われた。被災店舗のオートキャッシャー、オープン出納機、ATMから現金を回収し、洗浄・乾燥する作業が続いた。職員数人が回収した現金の精査に取り組んだが、3日間も要するなど難航を極めた。

被災店舗の1階営業室に保管していた書類は泥にまみれていた。こうした書類の復元方法は、東日本大震災時に津波被害にあった信用金庫のノウハウを活用した。泥水に浸った紙は、時間が経過するにしたがって乾燥し付着してはがれにくくなってしまうので、ビニール袋に入れて乾燥を防ぐ措置を図った。水没した書類については、債権関係書類を中心に対象書類を選定し、書類のクリーニング処理にノウハウを持つ企業に依頼して再生を図ったが、その他の書類については、廃棄せざるを得ないものも多かった(図表9)。

被災者向けの融資商品が必要と考え、被災2日後に当金庫の既存融資商品の条件を緩和した特別融資商品の提供を開始し、ホームページで公表した。災害復旧個人ローン(生活再建にかかる資金、資金用途を拡大、500万円以内)、災害復旧特別融資(災害復旧に要する運転・設備資金、柔軟に対応)、災害

図表9 本店会議室に運ばれた水没書類



(備考) 吉備信用金庫 提供

復旧住宅ローン（災害復旧にかかる住宅関連資金、事務手数料を無料化）などを準備した。被災直後は、当面の衣食住が優先され、信用金庫に借入を申し込む状況にはなく、被災後1か月が経過する頃から徐々に申込みが増えていった。

公的支援制度は、グループ補助金が創設された8月になって発表された。倉敷市の中小企業向け緊急融資制度は、セーフティネット保証の認定を受けた事業所に対し、低利で信用保証料を全額補助する融資制度で、被災2店舗で約10億円が実行された。そのほか岡山県の危機対策資金、グループ補助金のつなぎ資金と自己資本金相当分を長期間無利子で行うグループ補助金無利子貸付制度が用意された。

(2) 被災直後の顧客の動向把握

被災から数日が経過し、被災地に足を踏み入れられるようになると、当金庫理事長、役員、支店長が被災した取引先を訪問し、救援物資を届ける活動を開始した（図表10）。

なお、救援物資の確保にあたっては、中国

図表10 粗大ゴミが積みあがる幹線道路



(備考) 吉備信用金庫 提供

地区信用金庫協会の迅速な指揮や、中国地区をはじめ全国の信用金庫からの資金面・物資面での援助が大きな助けとなった。

真備支店長は、「被災直後の真備町は、道路の両端に粗大ゴミが集積し、2車線の道路が実質1車線しかない状態だった。支店の営業車やオートバイなどは水没して全て使用できず、本部が調達したレンタカーで、事業者を中心に取引先の状況を確認した。被災直後は、時間をかけて被災者の状況を確認して回ったため、1日に5～6先も訪問できれば良いほうだった。当時は町内の自動車の多くが水没していたため、レンタカーの需給が逼迫し、本部が調達したレンタカーは、近畿地区のナンバーなど遠方のものだった。個人客の安否確認は難航し、被災から1年以上経過しても安否確認できない取引先が存在する。一方、事業先については、日中路上等で事業所の片付けをしているケースが多かったことから、被害状況の確認は比較的容易であった。」と述べている。

また、川辺支店長は、「事業先については、日頃からネットワーク作りに努めていた

ので、被災後の動向を比較的容易に把握することができた。ただ、個人客の中には連絡を取ることが難しい先もあり、特に高齢者は固定電話のみが多かったので、全く連絡が取れない先もあった。そこで連絡のつかない顧客に対して、安否確認を目的としたダイレクトメールを郵送した。顧客台帳の住所と異なる場所に居住している場合でも、転送届を出していれば転居先に転送されるので、連絡先を確認することができたケースもあった。」とコメントしている。

(3) 移動金融店舗車の活用

被災直後、当金庫理事長が川辺支店の被害状況を確認した際、直感的に「ここで職員に仕事をさせるわけにはいかない。」と感じ、リフォームではなく建替の方向で検討する旨方針が示された。

対策会議においても、急いで決めなければならない事項が目白押しの中で、特に被災した2支店をどのような形態で再開させるかは重要なテーマであった。近年の金融機関を取り巻く経営環境の変化を踏まえると、将来的に店舗やATMの役割が縮小することは明らかで、約3kmという2支店間の距離を考慮すると、検討段階で1店舗に統合する効率化案も出された。

しかし、復興の先頭に立つべき地域金融機関が被災地で店舗機能を縮小するわけにはいかないと考え、2店舗を存続させるが、再建のスピードを最優先することとし、建物は軽量鉄骨造りのコンパクトな店舗にすることが決

定された。さらに、川辺支店を真備支店のサテライト店という位置づけにし、将来的には相談機能に特化した店舗とすることとした。

また、新店舗での再開までの暫定措置として仮設店舗を建設することが検討されたが、完成までに約2か月かかるということ、被災している真備町内に仮店舗候補地が容易に見つからないことなどを理由に、移動金融店舗車を購入する案が浮上した。

移動金融店舗車については、2017年に信金中央金庫 地域・中小企業研究所主催で開催された「店舗戦略セミナー」で、東海地方の信用金庫の導入事例を知り、2020年に予定している70周年記念事業として購入を検討していた。その結果、2店舗の仮設店舗建設費用の範囲内で移動金融店舗車が購入可能であることや、今後災害や店舗建替時に活用できる等の理由により購入を決定した。

しかし、関連業者からは納車までに数か月間を要するとの回答が返ってきたため、信金中央金庫岡山支店に対し、移動金融店舗車の借用について相談した。いくつかの信用金庫が貸与可の旨申し出てくれたが、当金庫からの距離等を勘案し、和歌山県の新宮信用金庫に依頼することになった。同金庫は、わずか3日間で財務局との調整やシステム上の変更を済ませ、職員の運転により約8時間かけて輸送し、当金庫への引継ぎまでを丁寧に実施した。当該店舗車は、ATM、相談カウンター、テラマシーンを装備したものであり、7月25日(水)から運用を開始した(図表11)。

新宮信用金庫から借用した移動金融店舗車

図表11 新宮信用金庫の移動金融店舗車



(備考) 吉備信用金庫 提供

は、他の金融機関が営業再開できない状況の中で、地元で話題になった。倉敷市から避難所4か所での通帳再発行の手続について要請を受け、避難所になっていた小学校でも活躍した。車体には、「しんきんの絆により、新宮信用金庫から応援を頂きました」とステッカーを貼り、信用金庫業界の連携の強さをアピールした。

3. 復興に向けた取組みについて

(1) 復興に向けた当金庫の姿勢・態勢整備

当金庫は、被災地域の復興にあたって、①被災者の心情に配慮し、できることは何でもする、あらゆる相談に応じる、②地域経済の復興にあたって、グループ補助金に全力で取り組む、新たなまちづくりに計画段階から取り組む、③融資姿勢については、実績に捉われず、経営者の熱意と思いに応える、書式・形式が整わなくても、スピード最優先で実行する、という姿勢で対応した。

また、被災直後は復旧対応として、ほぼ全役職員で被災した取引先への相談、被災店舗の片付けや現金精査等に当たっていたが、通

常業務に支障が出るようになったため、復興に向けた態勢整備に取り組むこととなった。

まず、7月9日(月)から8月6日(月)まで、被災した取引先をあらゆる面から支援する「復興支援プロジェクト」を発足させた。同プロジェクトは、本部役職員7名、他店からの応援職員3名、被災支店職員で構成され、融資の条件変更、復興支援活動等に取り組んだ。

次に、当面の混乱が収束した1か月後の8月6日(月)から翌年3月31日(日)まで、被災取引先の事業・住宅の復興をサポートする「復興支援室」を設置した。同室は、本部職員8名と他店職員3名で構成され、補助金申請や融資相談、住宅ローン相談活動に取り組んだ。

2019年4月1日(月)からは、被災地域の「まちづくり」に関わることが当金庫の使命と考え、「まちづくり支援室」を立ち上げた。同室の室長は川辺支店長が兼務し、各種団体と連携して、まちづくり活動に取り組んだ。

なお、被災した真備支店および川辺支店の職員は、1か月後に本店大会議室に机、備品を用意し、当面その仮事務所で執務することになった。

(2) グループ補助金の活用

復興に向けた対応の中で、特に効果を発揮したのが、国・県が連携して被災事業者の復興を支援するグループ補助金であった。グループ補助金とは、被災した設備にかかる復元費用の4分の3を補助する制度であり、共通点を持った複数企業によるグループ単位で申請するという特徴がある。東日本大震災や

熊本地震においてもグループ補助金は活用されており、事業者復興の「切り札」といわれる補助金である。

被災事業者へのグループ補助金の申請支援にあたっては、専門的な知識が求められることから、業界ネットワークを大いに活用した。熊本第一信用金庫は、熊本地震で被災した経験で培ったグループ補助金申請支援にかかるノウハウを提供した。当金庫の急な熊本視察依頼に快く応じてくれたほか、グループ補助金申請にかかる中国地区信用金庫向け勉強会の講師も務めた。

また、倉敷市に本店を置く玉島信用金庫は、中小企業診断士の資格を有する職員を応援に派遣した。グループ補助金等の各種補助金申請手続きを支援する「サポートデスク」に配属され、被災事業者からの相談に対応した。

被災直後は、事業再開を断念する経営者が多かったが、グループ補助金が決定すると、事業者の中に安心感が広がり、事業継続を前向きに考える経営者が増えていった。ただし、補助金の申請から交付までには相当時間を要するため、セーフティネット保証の活用や当金庫プロパーの特別融資商品の活用を提案した。

また、復興企業を応援するセミナーの開催、真備町の復興を考える当金庫職員の意見交換会の実施などを通じて、復興に向けた取組みを進めていった。

(3) 復興イベントの開催

被災から3か月が過ぎた10月27日(土)に、

真備支店および川辺支店の職員が、被災した飲食店の復興を応援する目的でイベントを計画した。この復興イベント「がんばろう真備～食べ歩き横町&スマイル相談車お披露目式～」には、店舗再開のめどが立たない焼き肉店、うどん店など飲食店13業者が出店し、離ればなれになった住民の再会の場となった。約1,300人の来場数を数え、懐かしい真備町の味を楽しむ機会にもなった。一時は再開を断念した事業者の中には、お客様の喜ぶ顔を見て再開することを決意した飲食店もあり、復興に向けた有意義なイベントとなった。この復興イベントでは、新宮信用金庫から3か月間借用していた移動金融店舗車を返却し、当金庫が新たに購入した「スマイル相談車」を披露した。

スマイル相談車は、10月29日(月)から営業をスタートした。運転手を兼務する専属の係長と本部・営業店からの応援職員1名による2名体制で、普通預金の入出金、通帳繰越・再発行手続等の預金業務、その他相談業務に従事した。1日あたりの利用者数は当初約50名であったが、12月には約100名、2月

図表12 当金庫のスマイル相談車



(備考) 吉備信用金庫 提供

の年金支給日には約190名の利用があり、徐々に浸透し活躍した（図表12）。

（4）被災店舗の営業再開

被災した店舗について、被災直後に顧客から「店舗が無くなるのではないか」という声があがり、風評リスクに配慮しながら対応を進めた。被災店舗を取り壊し、以前と同じ場所に店舗を新築する間、移動金融店舗車を敷地内に配置した。これにより顧客に安心感が広がる効果があったほか、店舗のリニューアルオープンのアナウンスも円滑に行うことができた。

当金庫としても、新店舗を地域の復興のシンボルにすべく一日も早い営業再開を最優先に努めたが、被災店舗の解体に伴う行政の許可や資材不足等を理由に2019年3月の営業再開予定が5月まで伸びてしまった。

そのような困難を乗り越え、10か月にわたり臨時休業となっていた真備支店および川辺支店は、5月24日（金）に同時オープンすることが決まり、5月19日（日）に「真備・川辺支店リニューアルオープン＆まちづくりイベント」を開催した。このオープニングイベントは、これまで営業再開を待っていた顧客に感謝の気持ちを伝える場として、また、これからのまちづくりを考えるイベントとして企画された。

被災店舗の営業再開にあたって、被災店舗職員が建替後の新店舗で継続して勤務することへの心理的抵抗に配慮し、一人ひとりに希望を聞いたところ、全員が配属の継続を希望

図表13 営業再開の挨拶をする被災店舗職員



（備考）吉備信用金庫 提供

した。営業系の職員からは、「取引先の復興支援を途中で投げ出したくない。町の復興に関わりたい。」、窓口係の女性からは、「避難したお客様と再会したい。」という声が多かった（図表13）。

一方、地域住民も被災店舗の営業再開を喜び、来店客の中には、他の地域に避難していた当金庫取引先が町内に戻ってきたことを報告してくれる人もいた。

このような信用金庫職員の意識や地域住民の行動は、信用金庫の店舗は単に金融サービスの窓口としての機能ばかりでなく、地域コミュニティの拠点としての役割も担っていることを実感できるエピソードとなった。

建替後の真備支店、川辺支店では、「コンシェルジュ・ボックス」を設け、コンシェルジュが来店客を窓口やATMに案内し、テラーと後方事務担当者間をパーティションで仕切って、来店客に待ち時間を快適に過ごしてもらえるような構造に変更した（図表14、15）。

また、西日本豪雨の時に、浸水した家屋の屋上で救助を待つ住民がいたことを教訓にして、両支店の屋上には、救命ボートおよび救

図表14 建替後の真備支店



図表15 建替後の川辺支店



(備考) 図表 14、15とも吉備信用金庫 提供

命胴衣を常備することとした。

被災後、2支店の営業活動は大きく変化した。多くの顧客が避難して不在であることや、住宅ローン・事業性融資の相談、補助金申請の支援活動に時間が割かれるようになり、被災前に行っていた定期積金の集金などの活動を削減した。2018度からスタートした「中期5か年計画」で、渉外活動を相談業務中心にシフトするタイミングであったこともあり、他の営業店に先行したモデル店となっている。

(5) 被災地復興の課題

被災から1年弱が経過した2019年5月末時点で、真備町の商工業者約500社のうち、通

常営業で再開した事業所が約半数、縮小営業とあわせると約4分の3の事業所が事業再開を果たした。

しかし、事業を再開しても、飲食店や小売店など被災地に住民が戻ってこないと売上があがらない生活関連業種は、業績が極端に悪化した。例えば、新聞配達業者の中には、配達先が激減し廃業を決めたところもあった。理容店やクリーニング店なども苦戦を強いられている。

このように復興を妨げているのは、グループ補助金の交付に時間を要する等資金的な理由だけではなく、売上が望めない状況の中で、将来像を描けず事業再開をためらっている事業者が多いことも大きな要因であった。また、事業再開のために借入をしても、十分な売上が確保できないために返済が滞るのではないかといった不安を抱え、事業再開をためらう事業者も多かった。

4. 当金庫取引先の事業再開への取組みについて

前述したとおり、被災地の事業者の復興への道は厳しい。そのような状況の中で、当金庫が店舗改装や設備購入資金の貸付、その他事業再開のサポートを行い、いち早く営業再開を果たした洋菓子製造・販売事業者が地域の復興のシンボルとして活躍している。今般、ウォール ウォーレン有限会社の佐藤敦志代表取締役への取材を通じ、被災時の状況、事業再開のプロセス、今後の事業展開についてコメントいただいた（図表16、17）。

図表16 ウォール ウォーレン有限会社の概要

名 称	ウォール ウォーレン有限会社
所 在 地	岡山県倉敷市真備町川辺538-4
代 表 者	佐藤 敦志
従 業 員 数	約10名（パートを含む。）
事 業 内 容	洋菓子製造・販売

（備考）当社ホームページ等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表17 佐藤敦志代表取締役



（備考）吉備信用金庫 提供

（1）被災時の状況

7月6日（金）、佐藤社長は店舗が所在する倉敷市真備町外で仕事をしていましたが、雨が激しくなったので、スタッフには午後5時に閉店し、帰宅するよう電話で指示した。

翌7月7日（土）の朝方明るくなった頃、周辺の様子が判明し始めた。午前6時には、店舗周辺の道路が冠水し車が通行しにくくなるほど水があふれていた。自宅から近い店舗の様子を見に行くと、店舗内への浸水が現実味を帯びてきた。そこで、午後5時頃に店舗内の重要な備品等はできるだけ床上に移設し、預金通帳などの重要書類は自宅に持ち帰った。その後、水位が一気に上昇した。その晩、避難所に避難をしようかとも考えたが、同居している家族の中に高齢者も含まれていたた

め、自宅待機を決断した。最終的に自宅2階のひざ下まで水位が上がってしまった。店舗内の什器備品も全て水に浸かってしまい、再利用できたのはテーブルぐらいであった。

（2）事業再開に向けて

店舗の1階部分の浸水被害がひどく、営業再開にあたっては、骨組みを残して修復せざるを得なかった。廃棄が必要な什器備品は、取引業者の支援などもあり、翌日には店舗外に搬出することができた。一時は廃業も頭をよぎったが、妻が再開に前向きであったこと、スタッフが退職せずに事業再開後も就業してくれると言ってくれたことが事業再開の後押しになった。

一時は倉敷市街地への移転も検討したが、自宅が店舗の近くにあることや、これまで長く来店いただいた地域のお客様に申し訳ないと考え、同地での事業再開を決断した。

店舗の改修は、店舗の設計を担当した設計事務所を通じて建設業者を紹介してもらい、複数業者から見積りをとって対応した。事業再開の決断を速やかに行ったことが功を奏し、地域の復興が本格的に行われる前に工事発注ができたので、比較的スムーズに着工できた。

生産設備は、受注生産のものが多く、概ね3か月程度で納入された。ショーケースは、既製品で対応可能であった。製造設備は11月頃から稼動可能となり、12月15日（土）に再オープンすることとなった（図表18）。

水害保険の保険金がおりたことも事業再開

図表18 再オープン後の店舗



(備考) 吉備信用金庫 提供

ができた大きな理由の一つであった。保険金で旧店舗の負債を返済することが可能となり、新規オープンにかかる開業資金を借り入れるだけで、事業再開の目処がたったことが大きかった。

ただし、事業再開にあたって、旧店舗にかかる負債は保険金で全額弁済できたものの、新店舗にかかる資金は新たに借り入れたため、実質的には新規に創業したような状況であった。水害後の混乱によって詳細な事業計画を立てることができなかったが、メインバンクである当金庫は、新規借入の申し出に快く応じてくれた。

被災した経験を通じて、公私ともに混乱した時に事業資金、住宅資金について計画を立てて書類を整備し、借入を行うのは相当な労力が必要であると実感し、日頃から付き合いしている地域金融機関の重要性を再確認した。

(3) 外部からの支援

事業再開にあたって、事業面では取引業者のバックアップが大きく、資金面では水害保険の加入、信用金庫からの迅速な資金調達の

効果が大きかった。

この外、公的補助金の申請手続きについては、司法書士を通じて対応した。グループ補助金は、岡山県中小企業団体中央会の構成員となって申請した。同中央会とは、それまであまり交流はなかったが、今回の水害をきっかけに中央会を通じて地域の他の事業者とのつながりが強くなった。

地域住民が当社の事業再開を喜んでくれて、多くの顧客から励ましの言葉をもらった。地域の復興の先駆けとして評価してくれたのか、普段より気前よく購入いただいたお客様もいた。地元企業が再オープンに併せて開発した新商品の焼菓子ギフトセットを応援の意味で購入してくれるようなケースもあった。

(4) 今後に向けて

以前から周辺人口は減少していたが、今回の被災によってそのテンポはさらに速くなった。周辺人口の減少、人手不足を考えると、賞味期限が短く手間のかかるケーキなどの生菓子を主体とするこれまでのやり方で経営を継続することは難しいと判断し、事業内容の転換が必要と考え、日持ちする焼菓子のギフト商品のウェイトを高めることにした。

現在、洋菓子業界は環境変化の波にさらされており、昔ながらの生菓子を主力としていた業者が多く倒産・廃業している。以前からこれまでの主力事業のあり方に限界を感じていて、事業の見直しを検討していたところで今回の水害に直面し、事業の抜本的な見直しを行うこととなった。地元からの期待が大き

く、今後は、イベントなどへの出展や新商品開発を進めていきたいと考えている。

被災からの復興において、事業再開を支援してくれた親戚や友人の存在も大きかった。

5. 新たなまちづくりに向けた取組みについて

倉敷市真備地区の人口推移（住民基本台帳人口）をみると、被災前の2018年6月末の人口は22,797人であったが、西日本豪雨直後の同年9月末では21,206人に減少し、さらにその後も減少を続け、2019年9月末では20,565人とボトムを記録し、同年12月末に20,635人とわずかに増加したものの、被災前に比べて人口が約1割減少した状態が続いている。

真備町に戻りたいという住民は多いが、河川の堤防強化や付替等により安全が確保されない現状では、住宅のリフォームや新築をして、以前住んでいた場所に住むかどうかを決めかねているケースが多い。

時間の経過とともに、戻る町民が減少し、住民が少なくなれば再建を躊躇する事業者が増えてくることになるので、河川の堤防等のインフラが整備され、安全が確保されるなどの条件整備が必要になる。

被災から半年後に、地元の有志が集まり、地域住民のためのコミュニティ施設の必要性について検討している。当金庫もその会議に参加し、まちづくりに参画しているが、まちづくりには、行政の協力が必要であるため、倉敷市と連携し、市長を交えたまちづくり会議にも参加している。

おわりに

信用金庫の歴史を振り返ると、恐慌や凶作などの経済的困窮、大地震、水害、冷害からの復興、銀行の撤退等などの金融事情を背景に、困難な状況に置かれた庶民の資金需要に応えるため、地域の人たちによって自発的に設立された。

信用金庫は、相互扶助を基本理念とする中小企業・地域住民のための非営利の協同組織金融機関である。地区が限定されているため、単独で解決が難しい問題については、これまでも信用金庫業界が一体となって、その使命を発揮してきた。

本稿でも取り上げたように、吉備信用金庫は、地域を守るため、可能な限りの手段を講じ、西日本豪雨からの復旧・復興に取り組んだ。

また、被災という厳しい状況に直面した中で、当金庫単独で解決が困難な問題については、信用金庫業界が支援・協力して対応した。

これからも全国各地で大規模な自然災害が発生する可能性は高い。頻発する自然災害に備えることは、地域の中小企業の経営の持続性を高めるために必要であり、それが地域の持続可能性を確保することにもつながるだろう。

信用金庫が地域を守るという使命を果たすために、今回の西日本豪雨災害からの復旧・復興への取組みを参考として、自然災害に対する備えに活用いただければ幸いである。